

# Ledelsesstruktur og arbejdsform i den fælles organisation

EFTERÅRET 2016



Foto: Mads Godvin Jensen

# Ledelsesstruktur og arbejdsform i den fælles organisation

## Motivation

Formålet med denne beskrivelse af ledelsesstrukturen i Det Danske Spejderkorps er at tydeliggøre arbejdsformen i den fælles organisation. Dokumentet tager dels udgangspunkt i korpsledelsens rolle dels fremtidig arbejdsform og organisering i den fælles organisation og skal bidrage til at vi i endnu højere grad lykkes med at have tydelig strategisk retning og god daglig eksekvering. For at lykkes med dette er det nødvendigt at tydeliggøre hvilke roller, der har hvilke ledelsesmæssige opgaver og mandater, herunder ansvaret for den daglige ledelse af den fælles organisation.

Korpsledelsen fungerer som bestyrelse for Det Danske Spejderkorps og er mellem korpusrådsmøderne korpsets øverste myndighed. Korpsledelsen ansætter en generalsekretær som har det daglige drifts- og ledelsesansvar for den fælles organisation. At organisationen er fælles, betyder at den består af både frivillige og ansatte, som arbejder for at udvikle og styrke Det Danske Spejderkorps.

## Baggrund

I 2007 besluttede korpusrådet at reducere størrelsen på korpsledelsen til 12 medlemmer. Siden har de siddende korpsledelser løbende arbejdet på at justere den fælles organisationsstruktur og arbejdsprocesser for bedst muligt at understøtte udvikling i korpset. Der er mange interesser og værdier i spil, herunder samarbejdet mellem frivillige og ansatte, udvalg og arbejdsgrupper.

I 2007 blev også udviklingsstrategien Spejd2020 vedtaget, der satte markant strategisk retning for Det Danske Spejderkorps. Opgaven i den størrelsesmæssigt reducerede korpsledelse var derfor i øget grad at fastholde det strategiske blik og gennemføre Spejd2020. Inden 2007 var korpsledelsen organiseret, så medlemmerne var aktive i arbejdsgrupper, der udførte udvalgsopgaver. Med Spejd2020 og færre korpsledelsesmedlemmer var det nødvendigt med en ny struktur for opgaveløsningen. Derfor etablerede man i 2008 hovedudvalgsstrukturen, hvor man ville adskille den overordnede ledelse med strategiske ansvar, fra den konkrete daglige driftsledelse.

Korpsledelsen skulle dermed alene fokusere på at være overordnet og politisk ledelse og arbejde strategisk, hvorimod det driftsmæssige ansvar skulle overgå dels til generalsekretæren og dels til kredsens af hovedudvalgsformænd. De efterfølgende år organiserede man korpsledelsen så korpsledelsesmedlemmerne havde en dobbelt rolle: dels sad de, to og to, i et udvalg som en kombination af observatører og kontaktpersoner og dels sad de i korpsledelsen. Det medførte en tæt kontakt mellem enkelte korpsledelsesmedlemmer og udvalg, men skabte til gengæld siloer mellem udvalgene, ligesom fokus på det strategiske arbejde blev overskygget af konkrete driftsopgaver. Siden 2008

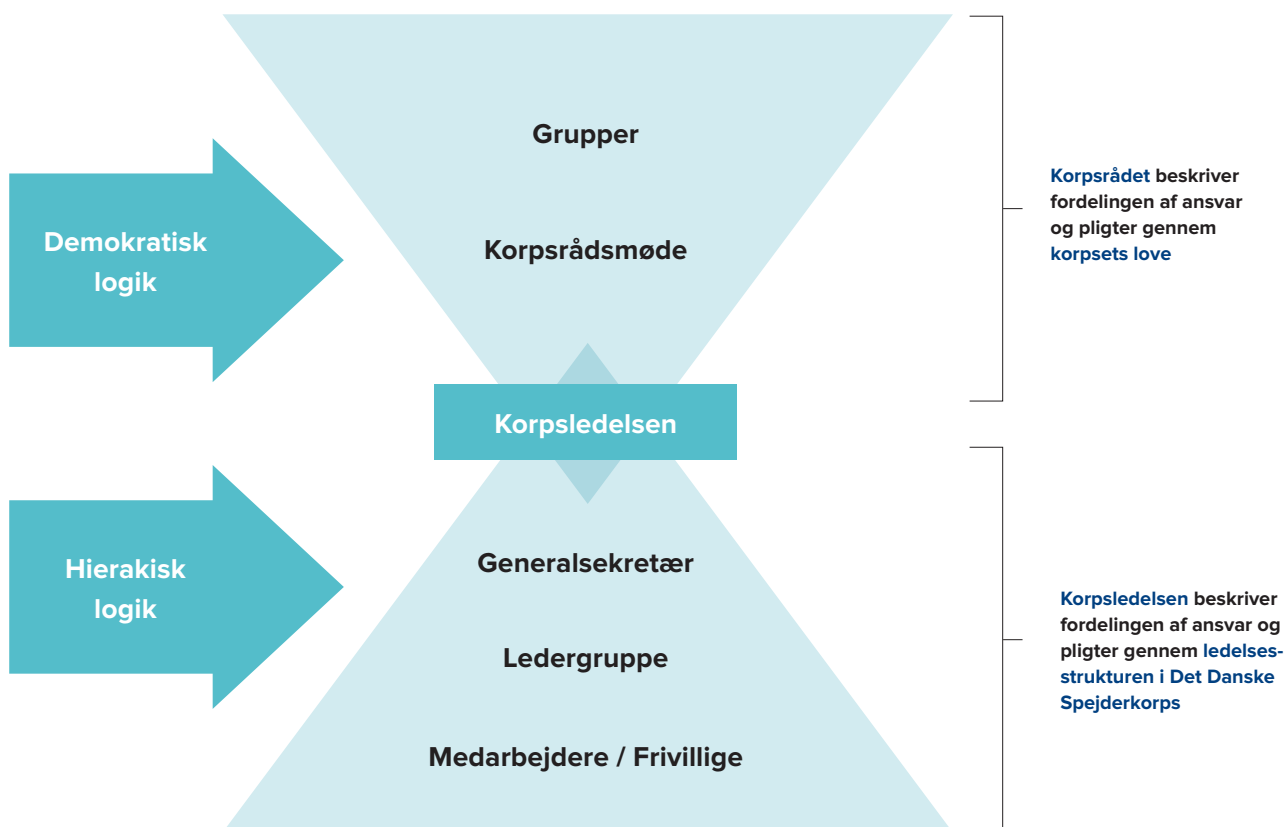
har man løbende justeret organiseringen for at blive bedre til både at sætte strategisk retning og god daglig gennemførelse af opgaverne.

## Organisatoriske logikker og styrende værdier

Der er to meget forskellige logikker, der er vigtige for at forstå den overordnede struktur i Det Danske Spejderkorps. Til 'generalforsamlingen', dvs. Korpsrådsmødet, er der en demokratisk logik i spil, hvor flertallet af deltagerne repræsenterer deres egne grupper og enheder; og som med afgivelse af deres stemmer, vælger repræsentanter til 'bestyrelsen', dvs. korpsets ledelse. I den demokratiske logik er det flertallet, der bestemmer, åbenhed og dialog er i højsædet ligesom vi hylder og håndhæver principper som frivillighed, mangfoldighed og åbne inddragende processer.

Når korpsets ledelse er valgt, er den altså underlagt korpsrådet, men idet korpsrådet opløses efter valget, er korpsets ledelse øverste ledelse indtil korpsrådet igen mødes. Korpsets ledelse er dermed 'nederst' i det demokratiske system, men samtidig øverst, i det andet system: det hierarkiske, der styrer den daglige ledelse i Det Danske Spejderkorps og det vi kalder den fælles organisation.

Det samspil går igen i andre foreninger, virksomheder, organisationer og offentlige selskaber. Nedenfor er indsat en illustration af systemerne og hvordan de spiller sammen.



Enhederne i Det Danske Spejderkorps er altså ejerne af den demokratiske logik og træffer beslutninger på Korpsrådsmødet. Tidligere havde vi et repræsentantskab, hvor grupperne ikke selv direkte deltog på Korpsrådsmøderne. Vi gik væk fra den model, fordi der blev for stor afstand mellem de enkelte grupper og divisionerne. Og de frivillige i både grupper og divisioner skulle bruge for langt tid på at holde kommunikationen og forbindelsen åben.

I den hierarkiske logik er det ikke flertallet der bestemmer men et mindretal. Korpsledelsen beslutter hvordan mandater gives i det daglige arbejde. I mange år har vi haft en ansat generalsekretæren der, under ansvar for Korpsledelsen sikrer at dagligdagen kører, udvikler organisationen og træffer beslutninger inden for det mandat, som Korpsledelsen har givet. I den hierarkiske logik er det andre principper end i den demokratiske, der er vigtige. Her handler det om at få tingene gjort effektivt, i god kvalitet, med respektfuld brug af medlemmernes penge, det er vigtigt at kunne handle agilt og indimellem hurtigt.

Det medfører blandt andet, at frivillighed, som er et vigtigt princip i sig selv både i grupper og andre enheder i Det Danske Spejderkorps og både indgår i korpsets demokratiske logik og som pædagogisk metode, ikke har samme vægt i det hierarkiske system. På samme måde kan man i visse tilfælde være nødt til at prioritere beslutningshastighed over involvering, enkelthed over mangfoldighed eller begrænset kommunikation over åbenhed.

Det Danske Spejderkorps har tidligere haft frivillige til at styre økonomien og regnskaberne, hvilket helt naturligt bliver i en anden kvalitet end den, vores nærmeste samarbejdspartnere – f.eks. banker eller fonde, forventer. Det er svært at stå for årsregnskab for en frivillig organisation og samtidig passe sit almindelige arbejde. Samtidig er det retsmæssigt problematisk at holde en frivillig ansvarlig for sit arbejde, hvis der ikke foreligger en kontrakt.

Derfor har Det Danske Spejderkorps igennem de seneste år professionaliseret det centrale arbejde inden for en lang række områder: administration, bogholderi, økonomi, gruppeudvikling og kommunikation. Inden for mange af områderne er der et godt samspil mellem ansatte, som har ansvaret og frivillige, som er frivillige i den hierarkiske struktur og dermed accepterer de spilleregler, der gør sig gældende her.

Det giver mening, at Det Danske Spejderkorps ikke kan offentliggøre strategier vedrørende forhandlinger om f.eks. udlodningsmidlerne, en given budpris på en ejendom eller drøftelse til politiske emner til eksempelvis internationale spejderkonferencer. Sætter man her åbenhed i højsædet og offentliggør den slags overvejelser, vil vi miste forhandlingskraft eller gøre organisationen sårbar.

Det er sådanne prioriteringer og beslutninger, der oftest skaber misforståelser og uenighed mellem repræsentanter fra det demokratiske system, der naturligt nok, har en stor interesse for Det Danske Spejderkorps og det udførende daglige led, der sidder med ansvaret for at drive og udvikle organisationen.

Et historisk eksempel på sådan en konflikt, var da man i Spejdernes Administrationsfællesskabs ledelse, besluttede at gennemføre en omorganisering som medførte at flere stillinger blev nedlagt. Enkelte af de afskedigede, var samtidig frivillige i lokale grupper og dermed både en del af det demokratiske system og en del af det hierarkiske. Her oplevede man en stor debat i det demokratiske system, om hvorvidt beslutningen – taget et helt andet sted, under andre rationaler og spilleregler, skulle laves om, eller løftes til et politisk-demokratisk niveau. Den slags sammenblandinger er uheldige og svækker den daglige ledelse i det hierarkiske system.

Fordi der er forskellige organisatoriske logikker i spil og derfor forskellige styrende værdier skal vi arbejde aktivt for at sikre gensidig forståelse for hvordan systemerne kan spille godt sammen. De skal supplere hinanden og må ikke spænde ben for hinandens arbejde. Det er blandt andet det, som denne beskrivelse af ledelsesstrukturen i den fælles organisation skal hjælpe med.





Foto: Morten Hatting Voltelen

## Rolle- og ansvarsfordeling

Vi ønsker at skærpe beskrivelsen af mandater til de roller, der er i korpset, og tydeliggøre det ansvar, de enkelte roller har. Det vil sige; hvem der kan træffe hvilke beslutninger (mandat), hvad kriterierne er for den givne rolles succes og hvilke konkrete arbejdsopgaver rollen har pligt til at varetage.

Herunder er beskrevet hvordan roller og ansvar er fordelt i det hierarkiske system. Oversigten tager udgangspunkt i en generel, almindelig organisation (frivillig, offentlig eller privat), hvor vores begreber er anvendt:

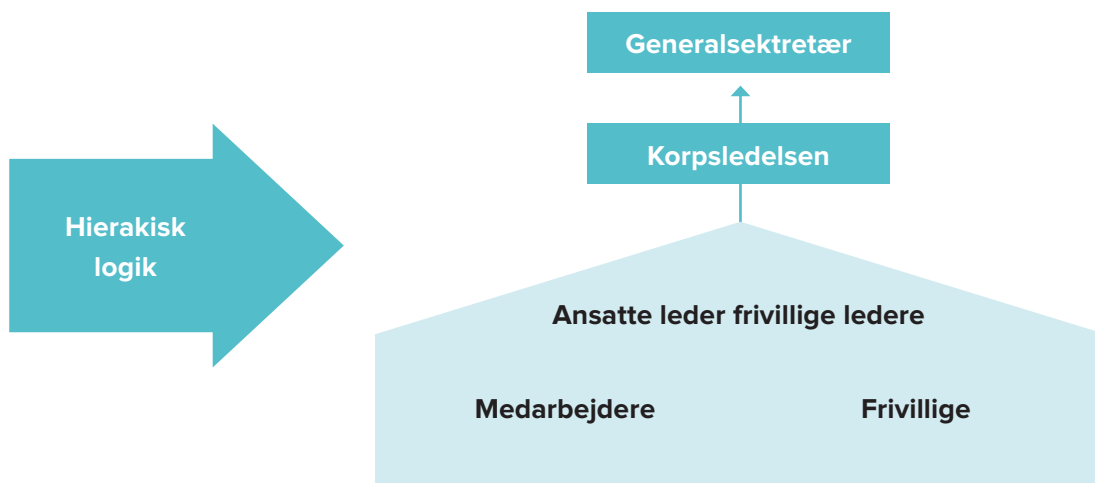
Skal der en overskrift ind i denne kolonne?

	Ledelseskompetence	Mandat	Er optaget af følgende problemstillinger	
<b>Korpsrådsmøde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fastlægger korpsets love</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan i princippet beslutte alt på et korpsrådsmøde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vælger korpsledelse og revisor</li> <li>Godkender årsrapport</li> <li>Vedtager vision og udviklingsplan</li> </ul>	 Delegerer  Rappporterer
<b>Korpsledelsen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varetager korpsets daglige ledelse</li> <li>Udstikker strategisk retning</li> <li>Repræsenterer korpset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beslutninger af stor politisk eller økonomisk betydning, lang tidshorison eller usædvanlig art</li> <li>Godkender strategier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansætter og sparrer med generalsekretær</li> <li>Godkender og følger op på strategi, budget og regnskab</li> </ul>	
<b>Generalsekretær</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daglig ledelse af ledere</li> <li>Sikrer drift, administration og forvaltning af korpset</li> <li>Fokus på organisationens evne til at levere på de overordnede mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Træffer beslutninger med stor kompleksitet og godkender beslutninger taget af ledere</li> <li>Udarbejder strategier og fordeler ressourcer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forbereder mødemateriale og indstillinger til Korpsledelsen</li> <li>Følger op på arbejdsgrupper og indsatser, sparrer med ledelsesteamet</li> <li>Ansætter og afskediger ledere, medarbejdere og frivillige</li> </ul>	
<b>Ledelsesteam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daglig ledelse af medarbejdere og frivillige</li> <li>Fokus på at der bliver leveret på de konkrete opgaver og at der er de bedst mulige kompetencer til fremtidig opgaveløsning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Træffer beslutninger med mellemlang tidshorison, fordeler ressourcer indenfor teamet og udarbejder planer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sikrer leverancer på opgaver og indsatser</li> <li>Afrapporterer til generalsekretæren</li> <li>Varetager og udvikler produkter, systemer, metoder og processer</li> <li>Forestår projekt- og personaleledelse</li> <li>Indstiller problemer til Generalsekretærbehandling</li> </ul>	
<b>Medarbejdere og frivillige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på udførelse af opgaver i rette tid og kvalitet for tildelte ressourcer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operationelle beslutninger med kort tidshorison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planlægning og udførelse af opgaver, organisering af teams, afholdelse af aktiviteter</li> <li>Fagligt indblik og fagspecifikke kompetencer</li> </ul>	

Dette dokument lægger særligt vægt på at beskrive følgende tre niveauer:

- **Korpsledelsen**, har til opgave at sætte strategiske mål og prioritere midler og ressourcer. Korpsledelsen træffer beslutninger om større økonomiske dispositioner og tiltag. Den skal følge op på tiltag og tidligere beslutninger og løbende monitorere status på økonomien, fastsatte mål eller målsætninger. Rollen som korpsledelsesmedlem indebærer at man forbereder sig grundigt forud for møder, indsamler information og forholder sig til de overordnede linjer i forretningen. Der kræves intensivt forarbejde indenfor blandt andet økonomi og organisationsforståelse. Rollen indebærer også repræsentationsarbejde, der kræver kendskab om hvad der foregår politisk i vores omverden.
- **Generalsekretæren**, har en to-delt rolle – den ene del af rollen er vendt mod Korpsledelsen, hvor generalsekretæren skal forberede korpsledelsens arbejde, typisk i sparring med spejdercheferne. Det er generalsekretærens opgave at forberede møderne, levere materiale og relevant information sådan at korpsledelsen kan træffe hensigtsmæssige beslutninger. Generalsekretæren har altså det praktiske ansvar for, at korpsledelsen bliver klædt på, og får den information, der skal til, for at de kan udøve deres rolle: orientering, indstillinger, analyser m.v.  
Den anden del af generalsekretærens rolle er vendt mod korpset herunder særligt den fælles organisation. Rollen kræver, at generalsekretæren omsætter de politiske beslutninger og resourcefordeling (fx via budget eller bevillinger) til handling. Generalsekretæren er den øverste ansvarlige, daglige leder af den fælles organisation og træffer beslutninger ud fra det mandat. Det indebærer at ansætte/afskedige medarbejdere, følge op på deres indsats og sikre, at de målsætninger, der er sat op, bliver realiseret.
- **Det udførende led**, består af medarbejdere og frivillige. Nogle medarbejdere og frivillige refererer direkte til generalsekretæren og andre referer til leder, igennem en anden medarbejder eller frivillig. Mellemledere varetager ofte et personalemæssigt eller fagligt ansvar inden for et område. Generalsekretæren kan dermed delegere ansvaret for dele af driften eller udviklingen til mellemlederen. Ledere kan være både frivillige og medarbejdere i den fælles organisation. Rollen som medarbejder og frivillig i den fælles organisation er en eksekverende rolle, hvor der er fokus på at få skabt konkrete resultater inden for et afgrænset område.

I Det Danske Spejderkorps udfører Korpsledelsen bestyrelsesrollen, Generalsekretæren er den daglige ledelse sammen med ansatte ledere- og chefer, mens ansatte og frivillige er det udførende led.



## Afgrænsning og fokus for hver rolle

De forskellige roller medfører forskellige værdier for arbejdet. Det er f.eks. vigtigt for rollen som korpsledelsesmedlem, at man ikke bliver for konkret eller dikterende i sine beslutninger – det begrænser råderummet for næste niveau (den daglige ledelse) som igen begrænser råderummet og beslutningskompetencen for det udførende niveau. Selvom korpsledelsen både har en klar ide om formål med et initiativ og et konkret bud på en løsning, er det vigtigt at korpsledelsen henholder sig til, at netop udførelsen af opgaven, er delegeret videre. Man kan således komme med forslag, eller ideer, men må lade udførelsen være op til den daglige ledelse. Både af hensyn til effektivitet (korpsledelsen mødes sjældnere end de, der har deres daglige gang i organisationen; og kan dermed ikke reagere så agilt eller opsamle samme viden om de praktiske kendsgerninger) og af hensyn til motivation.

Den daglige ledelse skal være opmærksom på, ikke at påtage sig for stor en del af den strategiske eller udførende rolle – men dermed hele tiden gå en balancegang mellem at forstå korpsledelsens prioriteter og politiske hensyn og forene dette med dagligdagen og praktiske hensyn til arbejdets udførelse. Helt lavpraktisk indebærer dette f.eks. at balancere hensynet til at der kan produceres materiale med et hensyn til at sikre tilstrækkeligt tid til forberedelse til korpsledelsen forud for et møde. Eller en evne til at stå på mål for politiske beslutninger truffet af korpsledelsen, som ikke nødvendigvis er populært i den fælles organisation.

Det er vigtigt for det udførende led at have kendskab til og forståelse for, de prioriteringer der løbende skal laves i den daglige ledelse og i bestyrelsen. På samme måde som bestyrelsen ikke skal blande sig konkret i den daglige ledelses dispositioner eller det udførende leds metoder og arbejdsgange; skal det udførende led holde sig orienteret om at der er mange forskellige hensyn at tage for både den daglige ledelse og bestyrelsen. F.eks. har organisationen begrænsede ressourcer, medarbejdere og frivillige og der



skal prioriteres imellem disse. Et projekt der startes, bliver måske lukket før tid, eller en strategi må laves om, fordi omstændighederne har ændret sig.

Det er væsentligt for hvert led at drøfte hvordan disse værdier – og andre – leves og hvordan de kan være med til at styrke samarbejdet mellem hvert led.

## **Korpsledelsens rolle, uddybet**

Korpsledelsens forretningsorden er en aftale mellem de siddende medlemmer i korpsledelsen og beskriver hvordan arbejdet og samarbejdet udføres. Det er fælles spilleregler for god adfærd i korpsledelsen.

Korpsledelsen sætter retning for Det Danske Spejderkorps gennem formål, vision og udviklingsplan. Korpsledelsen videreudvikler Det Danske Spejderkorps. Korpsledelsen har overblik over tendenser og visioner i Det Danske Spejderkorps, andre spejderkorps og i verdensorganisationerne, samt overordnet kendskab til tendenser i andre organisationer, det politiske landskab og det omkringliggende samfund. Korpsledelsen sætter retning for korpset.

Hovedopgaven er at være den øverste myndighed mellem korpsrådsmøderne. Korpsledelsen skal:

- 1. Varetage den overordnede ledelse af Det Danske Spejderkorps**
- 2. Prioritere opgaver og ressourcer inden for den fælles organisation**
- 3. Sikre en kvalificering af opgaver**
- 4. Prioritere strategiske indsatser**
- 5. Repræsentere korpset ved relevante begivenheder, møder samt i andre bestyrelser**

Hvert punkt kan udfoldes og beskriver både hvad opgaverne er, samt hvordan de skal løses.

1. Overordnede ledelse skal forstås sådan, at korpsledelsen er den ansvarlige, men ikke udførende. Korpsledelsen kan – og skal, for at være effektiv og bevare sit fokus – delegerer den daglige opgave til et andet ledelseslag: generalsekretæren. Selvom det er Korpsledelsen, der har til opgave at varetage den overordnede ledelse, er det generalsekretæren der varetager den daglige ledelse. Det samme princip kommer i spil, i forhold til at tegne foreningen: her er det spejdercheferne der, mellem korpsledelsesmøderne, kan træffe beslutninger på vegne af Det Danske Spejderkorps – ligesom korpsledelsen træffer beslutninger på vegne af Det Danske Spejderkorps, mellem korpsrådsmøderne.
2. Brug af ressourcer, herunder frivillige, ansatte og økonomi, er korpsledelsens ansvar. Det betyder ikke, at Korpsledelsen skal godkende alle dispositioner, for som med ledelsen, ville det medføre en alt for stor arbejdsopgave at varetage dette. Derfor op-

deles prioriteringen i budgettrammer, inden for programmer, projekter, indsatser eller lignende og der udpeges en ansvarlig for det givne budget. Det er normalt, at have grænser for, hvor meget en given rolle kan godkende og dette er fastlagt i Korpsets økonomivejledning. Dette ansvar betyder i sig selv, at Korpsledelsen også er øverst ansvarlig for at Korpset har en sund økonomi. Det er ikke altid en populær opgave at prioritere, men det er også en del af ansvaret som Korpsledelsen er valgt til.

### 3. At sikre en kvalificering af opgaver

Korpsledelsen skal i sin uddelegering af opgaver og behandling af sager, sikre at opgaven eller sagen er forberedt på en måde, så den har høj kvalitet. Det kan for eksempel være at gøre opmærksom på eksterne faktorer der kan påvirke en given indsats, stille uddybende spørgsmål til sagen eller opgaven eller at indsnævre/udvide rammen for en given opgave.

### 4. At prioritere strategiske indsatser

Korpsledelsen har ansvaret for at større indsatser med stor betydning for korpset, eller usædvanlige initiativer prioriteres. Korpsledelsen har ikke det udførende ansvar for den daglige prioritering af ressourcer og indsatsområder. Det ansvar ligger hos den daglige ledelse. I prioriteringen af strategiske indsatser, handler det om at afveje kortsigtede og langsigtede mål og hensyn, disponere på baggrund af et knapt budget og sikre afstemning mellem indsatser og korpsets overordnede mål og udviklingsplan.

### 5. Korpsledelsen har ansvaret for, at Det Danske Spejderkorps er velrepræsenteret til arrangementer, fx divisionsrådsmøder, særlige arrangementer eller dage, generalforsamlinger i andre foreninger eller korps, møder med erhvervslivet eller politikere, og fast deltagelse i forskellige samarbejdsfora f.eks. Friluftsrådet, Samrådet, Dansk Ungdoms Fællesråd, Ministerielle udvalg, Spejderne, eller Pigespejdernes Fællesråd i Danmark. Ligesom med ledelse og økonomi, kan Korpsledelsen delegerer en del af sit arbejde videre til andre: det sker til Generalsekretæren og frivillige, der for nogle repræsentationer udpeger frivillige; og til andre poster, indstiller kandidater til Korpsledelsens godkendelse. Rammerne for dette arbejde er fastlagt i Korpsets politik for eksterne repræsentanter.



Foto: Frederik Abilgaard Rom

## Korpsledelsens arbejdsform

Når korpsledelsen mødes er det for at drøfte visioner, strategier, politiske holdninger og træffe beslutninger. Korpsledelsen prioriterer primært midler igennem budgettet for et givent år, der skal vedtages af korpsrådet. Herefter delegerer Korpsledelsen ansvaret for at føre beslutningerne ud i livet. Korpsledelsen træffer beslutninger af usædvanlig art eller stor betydning for Det Danske Spejderkorps.

Derfor er det også Korpsledelsens opgave at holde sig orienteret om hvad der sker, igennem løbende opfølgning, og for nogle projekter eller tiltag, at rapportere til Korpsrådsmødet om hvordan udviklingen forløber. Det er generalsekretærens opgave, som øverste daglige leder, at sikre, at Korpsledelsen får de materialer, rapporter og den viden, de skal have, for at kunne behandle sager og lave en fornuftig evaluering.

Den opfølgning skal ske over for de, der har fået ansvaret for at få tingene til ske – dvs. generalsekretæren, medarbejdere og frivillige. Det sker bl.a. gennem statusrapportering, men kræver også at korpsledelsen følger op på budget, forbrug og tidligere truffne beslutning.

På baggrund af opfølgning evaluerer Korpsledelsen tidligere prioriteringer og beslutninger, og træffer så en afgørelse om at fortsætte eller ændre prioriteter.

## Beslutningsproces og sagsbehandling

Korpsledelsen fungerer bedst, når der i møderne er fokus på at diskutere konkrete sager, holdninger eller visioner. For at sikre, at fokus er på dette i møderne, skal korpsledelsens dagsorden være underbygget af materialer, typisk en indstilling, som andre har produceret.

Dermed kan Korpsledelsesmedlemmerne bruge sin tid på forberedelse, på at opsamle information og perspektiv fra f.eks. baglandet eller sætte sig ind i en given sag; fremfor selv at producere papirerne. Typisk er det generalsekretæren, eller en som generalsekretæren har givet ansvaret herfor, der har produceret indstillingen, defineret problemer og kommer med en konkret anbefaling til en løsning eller initiativ, som Korpsledelsen så tager stilling til.

Der er på møderne ikke tale om idegenerering eller en konkret diskussion om hvordan noget skal føres ud i praksis: det er et privilegium den daglige ledelse har, sammen med den udførende del af organisationen. Korpsledelsen kan selvfølgelig komme med forslag, men skal, som tidligere nævnt, undlade at diktere både hvad, og hvordan en given opgave skal løses.

Korpsledelsen får en indstilling med materialer og behandler denne. I førstebehandlingen kan der være tale om en godkendelse/afvisning af indstillingen og dermed en afslutning af denne. Der kan også være tale om en skærpelse, eller behov for yderligere information; hvorefter der sker en revidering af materialet og eventuelt en 2. behandling skriftligt eller på næstkommende møde.

## Bestyrelsesansvar

Det er vigtigt, at alle medlemmer af korpsledelsen, også forud for at stille op, gør sig klart hvilket ansvar, der følger med en plads i korpsledelsen. Selvom titlen ikke er bestyrelsesmedlem, er rollen rent juridisk at betragte som en bestyrelsespost, fordi korpsledelsen er valgt på generalforsamlingen og har det øverste ansvar mellem generalforsamlingerne. Det betyder, at man påtager sig selv et individuelt, personligt ansvar for Det Danske Spejderkorps.

Bestyrelsesmedlemmer kan blive erstatningsansvarlige efter de almindelige erstatningsretlige regler, hvis der som følge af bestyrelsens arbejde eller manglende handling er påført andre skade eller tab. Udgangspunktet for, at bestyrelsen bliver ansvarlig, er at der skal være en vis grad af skyld til stede. Bestyrelsen kan derfor som udgangspunkt kun blive erstatningsansvarlig for uagtsomme eller forsætlige handlinger, hvor årsagen skyldes bestyrelsens beslutning, og det skal være påregneligt for bestyrelsen, at beslutningen ville kunne føre til tabet.

Bestyrelsen i frivillige foreninger er som udgangspunkt kun underlagt den almindelige lovgivning, der gælder for alle borgere i det danske samfund. Da bestyrelsen er en ledelse, er der dog også et skærpet ansvar, der via domspraksis ses at have henvisning til selskabsloven, hvor der mangler specifikke regler. Det betyder ikke, at en frivillig bestyrelse skal leve op til de regler om bestyrelser, der findes i selskabsloven, men blot at reglerne i selskabsloven kan være en god retningsviser, hvis bestyrelsen er i tvivl om, hvordan bestyrelsesarbejdet skal udføres.

Hvis bestyrelsen har indgået aftaler på foreningens vegne, som det ikke har været muligt at overholde, kan bestyrelsen blive erstatningsansvarlig efter aftalelovens bestemmelser. Det medfører, at bestyrelsen hæfter for aftalens opfyldelse. Bestyrelsen eller enkelte medlemmer af denne kan naturligvis også ifalde ansvar efter straffelovens bestemmelser, hvis den overtrædes ved f.eks. mandatsvig eller underslæb.

Bestyrelsen er ikke direkte underlagt de lovregler, der findes i selskabslovgivningen i forhold til tavshedspligt, men er underlagt de almindelige regler for tavshedspligt, jævnfør persondataloven (fx personfølsomme oplysninger), der gælder for bestyrelsen og for foreningens ansatte.

Korpsledelsen fastlægger selv sine interne spilleregler via sin forretningsorden, men har historisk skelnet meget til, hvordan andre foreninger arbejder og hvordan professionelle bestyrelser arbejder. Det betyder blandt andet, at man lever op til:

- **Ikke at referere fra korpsledelsens møder; her kan man henvise til referatet**
- **Ikke at referere fra diskussioner, afstemninger eller lignende for at sikre ét fælles billede af korpsledelsens beslutninger**
- **Begrænser egne udmeldinger via fx sociale medier, sådan at der kan sikres en klar og tydelig kommunikation**

## Generalsekretærens rolle

Generalsekretæren er både en konkret person og en betegnelse for den rolle, der varetager den øverste daglige ledelse, dvs. når generalsekretæren har ansvar for en opgave eller proces, kan vedkommende delegere denne til de medarbejdere på korpskontoret, frivillige eller eksempelvis til eksterne leverandører, partnere eller konsulenter. Det er nødvendigt for generalsekretæren at uddelegere, for at kunne løfte opgaverne og ansvaret på vegne af Korpsledelsen.

Derfor fungerer strukturen sådan, at Korpsledelsen ansætter en generalsekretær, der nedsætter sin organisation. Korpsledelsen delegerer mandat til generalsekretæren til at ansætte og afskedige medarbejdere, da det er en del af den daglige ledelse. Delegeres der et specifikt mandat af særligt eller stort omfang, sker dette typisk med personindstillinger – f.eks. ved udnævnelse af eksterne repræsentanter.

Administrationsopgaver ligger i regi af Spejdernes Administrationsfællesskab (SAF) der varetager administrative opgaver, bogholderi, økonomi og IT ydelser.

Det har dermed ikke nogen betydning om det faktisk er generalsekretæren, eller en af dennes ansatte eller frivillige, der udfører den konkrete opgave, for det er stadig generalsekretærens ansvar at organisationen udvikles og drives. Korpskontorets hovedopgave er at udføre de beslutninger som korpsledelsen og generalsekretæren pålægger organisationen. Ofte sammen med frivillige i den fælles organisation. Overordnet skal såvel SAF, korpskontoret og resten af den fælles organisation støtte det daglige spejderarbejde i grupper og enheder, direkte som indirekte.

Der sker ved at korpskontoret, enten direkte eller ved køb af ydelser hos SAF, og både med frivillige og ansatte medarbejdere, eksempelvis leverer følgende opgaver:

- **Udvikling af grupper og divisioner**
- **Udvikler projekter og indsatser**
- **Fundraiser og etablerer partnerskaber**
- **Sikrer opkrævning af kontingent og indhenter børneattester**
- **Udarbejder regnskab og laver budgetopfølgning**
- **Eksekverer på større projekter eller tværgående initiativer**
- **Understøtter ejendomme administrativt**
- **Producerer intern og ekstern kommunikation**
- **Arrangerer og afvikler events, f.eks. korpsrådsmødet**

## Spejderchefernes rolle

Spejdercheferne vælges direkte af korpsets råd for en 2-årig periode. For at blive valgt skal en kandidat opnå mere end halvdelen af de i mødet deltagende stemmeberettigede stemmer. Dette betyder, at de sidder på et stærkere og mere direkte mandat, end den øvrige korpsets ledelse. Årsagen til at man vælges direkte og efter skærpede krav, er at rollen er større og har stærkere mandat – spejdercheferne tegner korpset juridisk og økonomisk. I korpsets lovhæfte er Spejderchefernes rolle ikke yderligere beskrevet og afklares derfor i samarbejde med korpsets ledelse.

Spejdercheferne har en to-delt rolle: Formænd for Det Danske Spejderkorps og formænd for Korpsets ledelse. Det er væsentligt at skelne mellem rollerne, fordi de medfører forskellige opgaver og forskelligt ansvar.

Roller som spejderchefer for Det Danske Spejderkorps kan sidestilles med en formandsrolle for andre foreninger eller sammenslutninger, på den måde at formandskabet skal agere ekstern repræsentant og tegne foreningen. Formandskabet repræsenterer korpset udadtil – f.eks. i relation til pressen, eksterne samarbejder og partnerskaber.

Formandskabet kan naturligvis involvere andre medlemmer af korpsets ledelse, sekretariatet eller delegerede opgaver via generalsekretæren til ansatte og frivillige, men det er som udgangspunkt formandskabet der både repræsenterer og tegner foreningen udadtil. I praksis har Det Danske Spejderkorps så mange eksterne repræsentationer, samarbejder og opgaver at de i dag er fordelt på korpsets ledelsesmedlemmer, generalsekretær, ansatte og frivillige i den fælles organisation.

Roller som formænd for korpsets ledelse er primært en ledelsesopgave, der blandt andet indebærer ansvar for at:

- **Planlægge, indkalde og fastsætte dagsorden til korpsets ledelsesmøderne**
- **Sikre at korpsets ledelse har så godt et beslutningsgrundlag som muligt**
- **Sikre at korpsets ledelse har et godt samarbejde og kan arbejde effektivt**
- **Løbende vurdere korpsets ledelses arbejdsprocesser, -metoder og -kompetencer, f.eks. gennem udviklingssamtaler eller udviklingsforløb**
- **Fastlægge og følge op på budget**
- **Forhandle med eksterne parter**
- **Ansætte og afskedige generalsekretæren**
- **Være bindeled mellem korpsets ledelse og generalsekretæren og dermed den fælles organisation.**

Alle ovenstående opgaver løses typisk i samarbejde med korpsets ledelse, fordi det er spejdercheferne der sammen med korpsets ledelse har det overordnede ansvar for Det Danske Spejderkorps.

Dobbeltbesætningen af spejderchefposten giver mulighed for at være tilstede som repræsentant i flere sammenhænge, end hvis der kun var én spejderchef. Den kræver dog stor opmærksomhed på at være på bølgelængde de to spejderchefer imellem.

## Arbejdsform i den fælles organisation

Den fælles organisation er en projektorganisation, der sikrer drift og udvikling af produkter og services med afsæt i korpsets udviklingsplan, spejd 2020 og Spejdernes mission om at gøre børn og unge beredt til livet gennem friluftsliv, fælleskab og udfordring.

Arbejdsformen i den fælles organisation skal være attraktiv og motiverende for frivillige og ansatte og befordrende for samarbejde, fleksibilitet og konkret engagement, der for frivilliges vedkommende skal kunne tilgås med kort aftræk, for en kort periode og med klare succeskriterier. Arbejdsformen i den fælles organisation skal både støtte en holistisk tilgang til varetagelse af opgaver og implementering af indsatser og projekter samtidigt med at disse bliver så konkrete og afgrænsede at der kan måles på graden af succes.

Produkter og services i den fællesorganisation har som udgangspunkt et 1-3-årigt perspektiv, hvor indenfor produkter eller services er udviklet og afsluttet. For driftsopgaver gælder at de løbende evalueres og at arbejdsprocesser derefter tilrettelægges med nødvendige justeringer. Der er således tale om, at det udførende led har en forholdsvis kort tidshorizont for eksekvering af produkter og services.

Der vil i den daglige drift være forskel på, hvorvidt produkter og services karakteriseres som driftsopgaver eller udviklingsopgaver.

Eksempler på driftsopgaver som varetages af den fælles organisation er opgaver indenfor økonomi og bogholderi, medlemsadministration, løbende service og vedligehold på IT og driftssystemer, administration af tilbud til lokale enheder i Det Danske Spejderkorps i form af forsikringer og kassererydelser. Det betyder at størstedelen af de produkter og ydelser som varetages af SAF kan betegnes som driftsopgaver, der varetages under ledelse af administrations- og økonomichefen i SAF. Desuden er udgivelse af magasiner, vedligehold af dds.dk og spejder.dk samt afholdelse af årligt tilbagevendende kurser som fx ungdomskurserne karakteriseres som driftsopgaver, der ledes af ansatte og frivillige i den fælles organisation med en række arbejds- og projektgrupper tilknyttet i form af redaktioner og kursusteam.

Udviklingsopgaver i form af indsatser og projekter ledes af både frivillige og ansatte. Projekterne har ansvaret for at rekrutterer frivillige og arbejder med afsæt i korpsets ledelsens prioriteter. Projekterne relaterer sig til udviklingsplanens ambitioner og relaterede målsætninger, som støtter den strategiske retning i Det Danske Spejderkorps. I projektgrupper kan også indgå lokale grupper, centrer, divisioner, arrangementer plan-teams, seniornetværk mv. udenfor den fælles organisation.

Eksempler på udviklingsopgaver er udvikling af programstof, udvikling af tilbud og inspiration til nye ledere, ledelsesudviklingsinspiration og -tilbud målrettet grenledere og gruppelidere, herunder events, udvikle gruppeweb 2.0, justere vejledninger indenfor sikkerhed, samvær og sundhed, indgå samarbejde med eksterne partnere om aktiviteter og indsatser, udvikle indsatser der sikrer gruppeudvikling, udvikle og gennemføre kampagner som fx Sov Ude men også kampagner indenfor public relations.

Uanset om der er tale om en meget konkret opgave f.eks. afholdelse af kursus eller event, udvikling af produkter i et projekt eller indfrielse af mål i en indsats aftales formål, tidsperspektiv, mål og budget. Aftalerne godkendes af generalsekretæren. Generalsekretæren kan uddelegere godkendelse.

For at støtte fremdriften i udviklingsopgaver anvendes en enkelte og overskuelig projektmodel og tilhørende værktøjer.

Arbejdsform relaterer sig således til den fælles organisation som det udførende led. Projektteams referer til generalsekretæren, der har ansvaret for såvel driftsopgaver som udviklingsopgaver i den fælles organisation. Rollerne i projektteams er af taktisk, operationel og eksekverende karakter, hvor der er fokus på at resultater inden for specifikke indsatser og projekter. projekter opstår, består og afsluttes i kobling til korpsets udviklingsplan og korpsets ledelsens prioriteter.



Foto: Morten Hatting Voltelen



